



**Orkland kommune**

Organisasjonsgjennomgang av kommuneadministrasjonen

Oktober 2025





- 0** Sammendrag
- 1** Bakgrunn, mandat og metode
- 2** Dagens organisering og ressursbruk
- 3** Vurderinger og anbefalinger for veien videre

Denne rapport er utarbeidet for Orkland kommunes interne bruk i forbindelse med organisasjonsgjennomgang av kommuneadministrasjonen i samsvar med engasjementsbrevet datert 06.05.25.

Våre vurderinger bygger på faktainformasjon som har fremkommet i intervjuer med Orkland kommunes ansatte og i dokumentasjon som Orkland kommune har gjort tilgjengelig for oss. PricewaterhouseCoopers (PwC) har ikke foretatt noen selvstendig verifisering av informasjonen som har fremkommet, og vi inntar ikke ansvar for at den er fullstendig, korrekt og presis. PwC har ikke utført noen form for revisjon eller kontrollhandlinger av Orkland kommunes virksomhet. Rapporten inneholder materiale som er konfidensiell for Orkland kommune og PwC. Orkland kommune har rett til å benytte informasjonen i denne rapporten i sin virksomhet, i samsvar med forretningsvilkårene som er vedlagt vårt engasjementsbrev. Rapporten og/eller informasjon fra rapporten skal ikke benyttes for andre formål eller distribueres til andre uten skriftlig samtykke fra PwC. PwC påtar seg ikke noe ansvar for tap som er lidet av Orkland kommune eller andre som følge av at vår rapport eller utkast til rapport er distribuert, gjengitt eller på annen måte benyttet i strid med disse bestemmelsene eller engasjementsbrevet. PwC beholder opphavsrett og alle andre immaterielle rettigheter til rapporten samt ideer, konsepter, modeller, informasjon og know-how som er utviklet i forbindelse med vårt arbeid. Enhver handling som gjennomføres på bakgrunn av vår rapport foretas på eget ansvar.

## Sammendrag

### Orkland kommune bruker ikke mer ressurser på administrasjonen enn andre kommuner

Orkland kommune har samlet det aller meste av administrativ kapasitet i kommunens administrasjon, og synliggjør det meste av kommunens administrative ressursbruk i regnskapet. En sammenligning med bruk av KOSTRA-data kan derfor bli misvisende, hvis kommunene vi sammenligner med har lagt en større del av sine administrative oppgaver ut i enhetene, noe som etter PwCs erfaring er vanlig å gjøre.

Gjennomgangen av ressursbruk i administrasjonen i Orkland kommune viser i hovedsak at sentraliseringen av de administrative ressursene i kommunen gir et godt utgangspunkt for effektiv ressursbruk.

### Sentraladministrasjon gir utviklingskraft

Ved å samle kommunens administrative ressurser i administrasjonen skaper Orkland kommune fagmiljøer, og legger til rette for større grad av spesialisert kompetanse. Større fagmiljøer gir også større utviklingskraft for kommunen. I årene etter kommunesammenslåingen har denne utviklingskraften blitt bruk til å bygge ny organisasjon og kultur. I årene som kommer kan denne kapasiteten brukes til å gjennomføre nødvendig omstillingsarbeid for å møte demografiske endringer, og tilpasse kommunen til nye arbeidsmetoder.

### HR- og økonomirådgiverne gir god støtte til enhetslederne

Enhetslederne i Orkland kommune trekker gjennomgående frem at de opplever å få nødvendig støtte fra HR- og økonomirådgiverne i administrasjonen. Enhetene har heller ikke sett behov for å ha egne merkantile ressurser, som er et tegn på at den sentraliserte modellen fungerer.

Organisasjonen opplever ikke den samme støtten fra IT-tjenestene. Noe av dette skyldes stort spenn i ledernes digitale kompetanse, og da behov for oppfølging, men også at IT ikke er organisert med dedikerte rådgivere, slik som det er på HR og økonomi.

I den videre utviklingen av kommunens administrative tjenester er det viktig å opprettholde kapasitet til oppfølging av enhetene. Flere enhetsledere trekker frem at de opplever at flere oppgaver knyttet til lønn, rekruttering og budsjett flyttes til enhetene på grunn av manglende kapasitet i sentraladministrasjonen.

### Vi anbefaler Orkland kommune å gjøre endringer i både organisering, arbeidsprosesser og strukturer for å ytterligere styrke ressursbruken i administrasjonen



Bedre strukturene for strategisk arbeid på ulike ledernivåer

- Flere arenaer for strategiarbeid i øverste ledelse
- Bedre prioritering av utviklingsprosjekter
- Sette ledere på lavere nivåer bedre i stand til å drive utviklingsarbeid i sine tjenester



Vurdere organiseringen av kultur og idrett

- Bedre kobling mot resten av organisasjonen
- Unngå organisering direkte under kommunedirektøren



Se på muligheten for interkommunal samarbeid med andre større kommuner

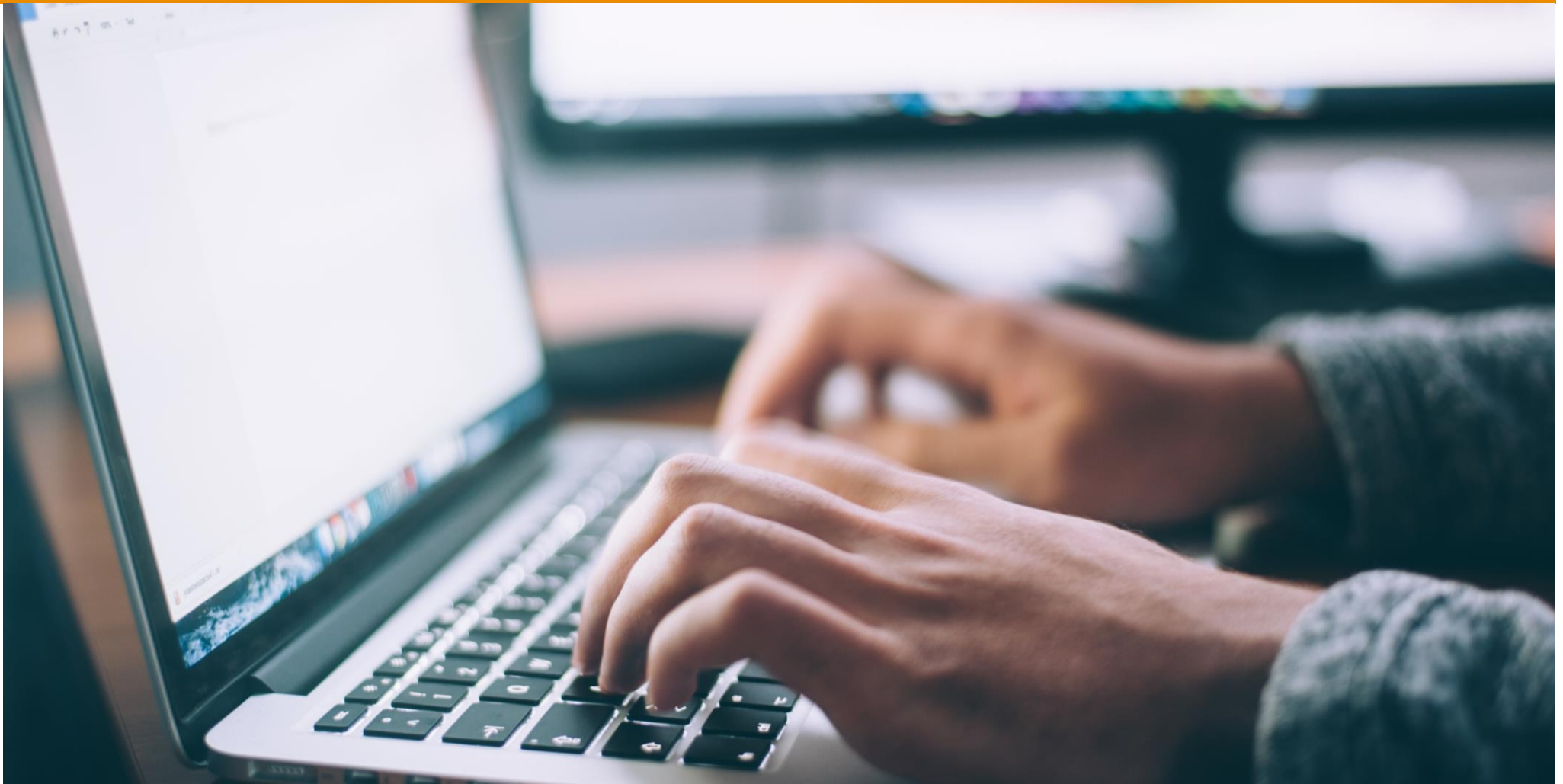
- Arkiv
- Innkjøp og anskaffelser
- Lønn



Endre organiseringen av servicekontoret, med annen organisering av innbyggerkontakten, og mulighet for å flytte saksbehandlingsoppgaver



Tydeliggjøre arbeidsprosessene innenfor on- og offboarding, og styrke støtten til enhetslederne i budsjettarbeidet



## Bakgrunn, mandat og metode

## Bakgrunn og mandat

### Bakgrunn for prosjektet

Orkland kommune har siden kommunesammenslåing i 2020 jobbet med å tilpasse organisasjonen til et passende drifts- og servicenivå. Den administrative organiseringen ble vedtatt basert på kunnskap og behov som forelå den gangen. Orkland kommune har i dag god økonomisk styring, men ser behovet for ytterligere effektivisering for å møte fremtidige utfordringer med en effektiv organisering og en etablert forbedringskultur.

Som mange andre kommuner står Orkland overfor nødvendige omstillinger, og ønsker å gjennomgå og optimalisere dagens ressursbruk. Den demografiske utviklingen, kombinert med kommuneutviklingen i Norge, skaper et økt behov for å sikre at ressursene brukes på en måte som både opprettholder kvaliteten på tjenestene til innbyggerne og bidrar til et bærekraftig økonomi. For å lykkes med dette må de administrative funksjonene være både kostnadseffektive og utviklingsorienterte, med fokus på innovasjon, kontinuerlig forbedring og økt effektivitet.

I tråd med dette har kommunestyret bestilt en nåsituasjonsanalyse av kommuneadministrasjonen for å vurdere muligheter for ytterligere effektivisering og organisasjonstilpasning og ønsket ekstern bistand til dette arbeidet. Denne analysen var ønsket å gi en oversikt over dagens organisering, bemanning, effektivitet og ressursbruk, samt identifisere områder med forbedringspotensial og foreslå konkrete tiltak innenfor dem.

### Mandat

Utreddningen skal være et utgangspunkt for å sikre effektiv ressursbruk og optimal organisering av administrasjonen i fremtiden. Dette innebærer å sikre at kommunen kan oppfylle vedtatte målsettinger, både i den daglige driften og arbeidet med utvikling og omstilling.

Orkland kommune har definert følgende hovedmål med prosjektet:

- Kartlegge dagens organisering og bemanning
- Vurdere effektivitet og ressursbruk
- Identifisere mulige forbedringsområder for bedre tjenesteleveranse og intern samhandling
- Foreslå tiltak som kan bidra til å forbedre effektivitet, kostnadskontroll og kvalitet innenfor kommuneadministrasjonen



## Gjennomføring av prosjektet

Prosjektet har vært strukturert i tre hovedfaser. Innledningsvis har PwC innhentet dokumenter og statistikk for å belyse ressursbruk og organisering av administrasjonen. Analysen av disse dataene ga en grunnleggende innsikt i konader og bemanningssammensetning i administrasjonen. Deretter har vi gjennomført intervjuer med ledere og nøkkelpersoner både i administrasjonen og i organisasjonen forøvrig. Formålet med intervjuene var å få en bedre forståelse for hvordan administrasjonen fungerer i det daglige. Basert på innsikten fra statistikk og intervjuer har PwC utformet tiltaksforslag. Disse er blitt drøftet med kommunedirektørens ledergruppe og tillitsvalgsrepresentanter for å sikre at tiltaksforslagene er forankret i organisasjonen.

### Fase 1

#### Gjennomgang av ressursbruk



**Fase 1** handlet om å kartlegge dagens organisering av administrasjonen i Orkland kommune og få oversikt over økonomi for de ulike avdelingene. Samt analysert data og informasjon fra kommunens styringsdata.

#### Til analysene har PwC innhentet

- Regnskapstall for perioden 2022-2024
- Data om ansatte
- Beskrivelser av arbeidsprosesser
- Beskrivelse av dagens organisering

All data er innhentet i juni 2025

Analysen av økonomi- og kostnadstall i rapporten bygger på Orkland kommunes egne regnskapsdata. Dette gir litt andre tall på administrasjonsutgifter enn det som ligger i KOSTRA.

### Fase 2

#### Intervju



**Fase 2** har handlet om å gjennomføre intervju med leder og nøkkelpersoner i administrasjonen og organisasjonen forøvrig. I denne fasen har PwC intervjuet

- Alle ledere i administrasjonen
- Sektorledere,
- Utvalgte enhetsledere innenfor hver sektor
- Ledere og ansatte i kultur og idrett
- Tillitsvalgte.

Intervjuene ble avholdt digitalt i løpet av august 2025. Intervjuene var semistrukturerte å ga rom for intervjuobjektens egne opplevelser.

Intervjuene ble gjennomført individuelt (primært intervjuene med ledere i administrasjonen) eller som gruppeintervjuer (primært intervjuer med ansatte, tillitsvalgte og representanter for enhetene utenom administrasjonen)

### Fase 3

#### Utvikling av tiltak



I **Fase 3** har vi tatt utgangspunkt i kartlegging og identifisert utfordringsområder og utformet anbefalinger til tiltak innenfor de fem identifiserte kategoriene.

På bakgrunn av økonomisk og kvalitativ analyse ble det identifisert fem kategorier for forbedringsforslag.

Disse fem kategoriene er som følger:

1. Økonomi
2. Ledelse, strategi og utvikling
3. Organisasjonsstruktur
4. Samhandling/kompetanse
5. Arbeidsprosesser

Tiltak og vurderinger er blitt gjennomgått og kvalitetssikret i et eget møte med kommunedirektørens ledergruppe, der også tillitsvalgte deltok.



## Dagens organisering og ressursbruk

## Dagens organisering av kommuneadministrasjonen

Dagens organisering av kommunen er strukturert med en tydelig hierarkisk oppbygning under kommunedirektøren. Organisasjonskartet reflekterer en funksjonsbasert modell, med klart definerte ansvarsområder. Støttefunksjonene er sentralisert og spesialisert for å sikre effektiv støtte til kommunens ledelse og øvrige enheter. Denne strukturen legger til rette for en helhetlig styring og koordinering av kommunens virksomhet.

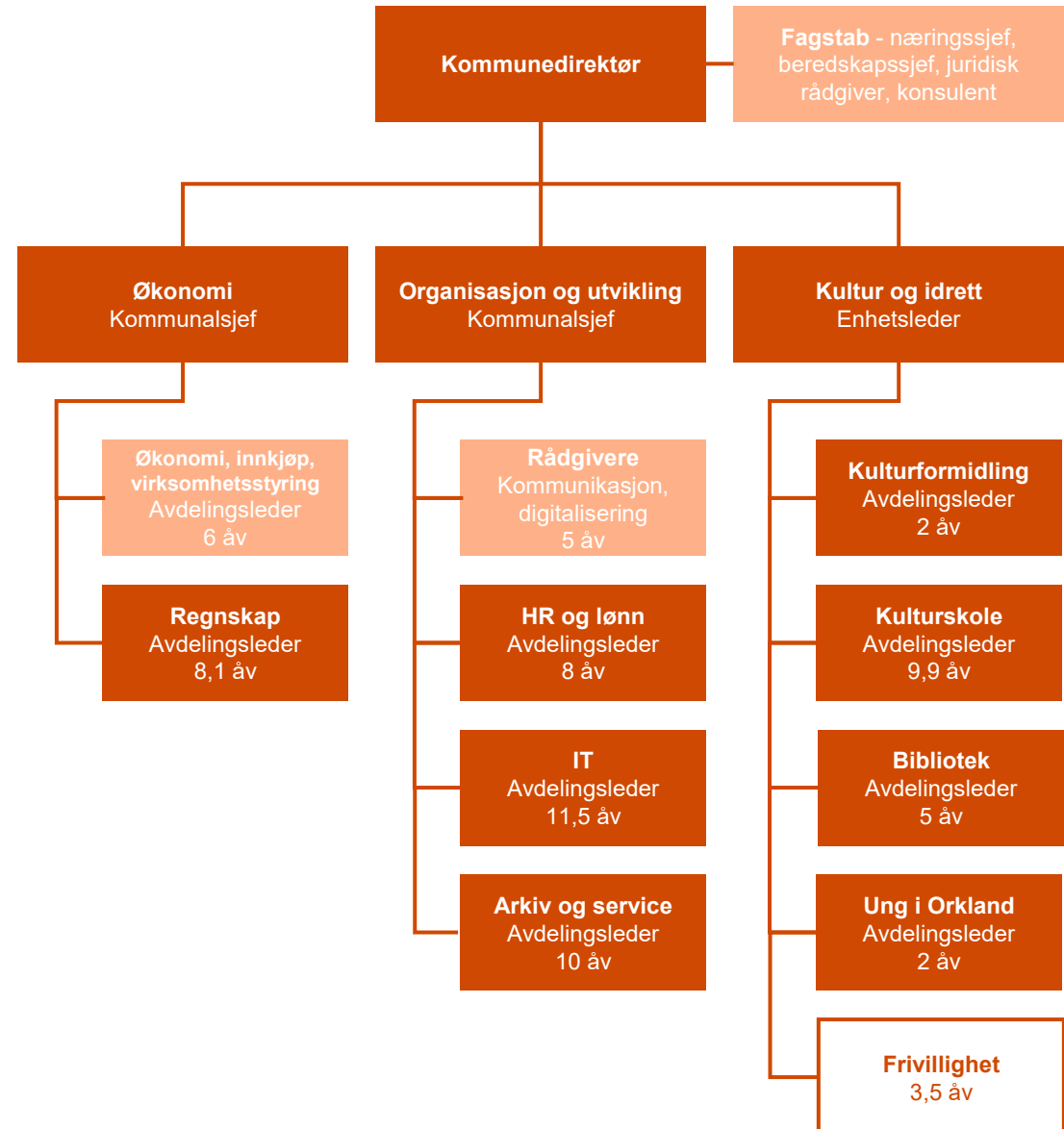
Økonomiavdelingen er organisert med en kommunalsjef som har det overordnede ansvaret for avdelingen. Orkland kommune har utvidet ansvaret i denne stillingen noe i forbindelse med ansettelse av ny økonomisjef. Under kommunalsjefen er det seks rådgivere, samt en avdelingsleder som har ansvar for ytterligere åtte årsverk.

For å sikre god oppfølging og støtte til kommunens enhetsledere, har hver enhetsleder fått tildelt en dedikert økonomirådgiver som sin faste kontaktperson. Denne tilnærmingen bidrar til å styrke samarbeidet mellom økonomiavdelingen og de ulike enhetene, samtidig som det sikrer en mer målrettet og effektiv økonomistyring.

Avdelingen for organisasjon og utvikling er strukturert med fem rådgivere som rapporterer direkte til kommunalsjefen. I tillegg består avdelingen av tre underavdelinger, hver med egne avdelingsledere som har ansvar for spesifikke fagområder.

I tillegg er kultur og idrett med enhetsleder lokalisert direkte under kommunedirektøren og består av fire avdelinger i tillegg til frivilligheten.

Flere avdelinger i kommuneadministrasjonen har et lavt antall ansatte per leder. Dette gjelder særlig avdelinger innen Kultur og idrett, men også de øvrige avdelingene har relativt lavt lederspenn, med 11,5 årsverk per leder som det høyeste.



## KOSTRA-tall viser høyere administrasjonsutgifter i Orkland enn i sammenlignbare kommuner, men det er likevel ikke gitt at kommunen bruker mer penger på administrasjon

KOSTRA-tall viser at Orkland kommune hadde høyere utgifter til administrasjon enn sammenlignbare kommuner: Det er særlig innenfor utgiftsposten «administrasjon» - som dekker de fleste administrativt ansatte – hvor Orkland ligger høyere enn kommunene vi sammenligner med.

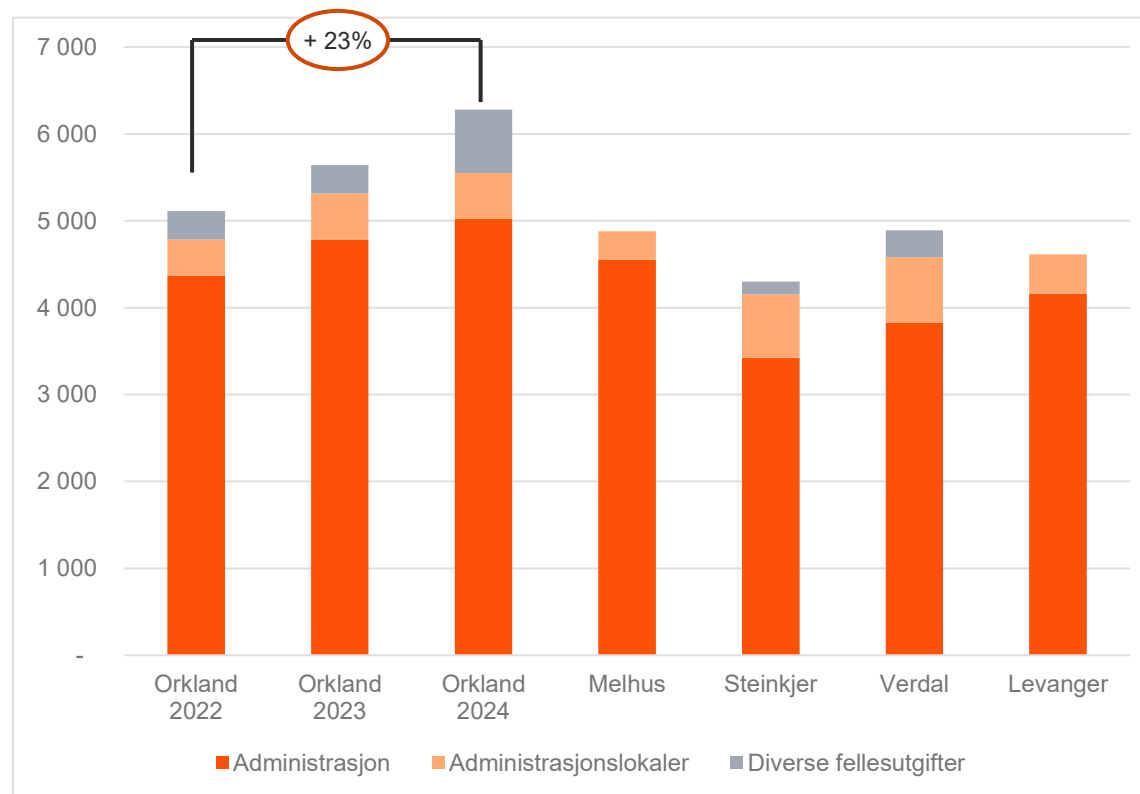
I Orkland kommune er det lagt flere fellesutgifter til administrasjonen, mens dette er utgifter som de andre kommunene i liten grad har ført som administrasjonskostnader. Data fra KOSTRA gir ikke forklaring på om det Orkland kommune fører under fellesutgifter, er ført i andre deler av regnskapet i kommunene vi sammenligner med. Fellesutgifter er også den faktoren som bidrar mest til utgiftsveksten til administrative tjenester i Orkland kommune mellom 2022 og 2024.

### Administrasjonsutgifter i KOSTRA må tolkes med varsomhet

Selv om Orkland kommune har høyere utgifter til administrasjon enn kommunene vi sammenligner med, er det ikke dermed gitt at kommunen faktisk bruker mer ressurser på administrasjon enn andre kommuner. Det varierer fra kommune til kommune hvilke kostnader som føres på administrasjonen, og hva som føres på under hver enkelt tjeneste.

Plassering av ansvar og oppgaver har stor påvirkning på hvilken ressursbruk som kostnadsføres som administrasjon, og hva som kostnadsføres som annen tjenesteproduksjon. Orkland kommune har samlet en stor del av de administrative oppgavene til sentraladministrasjonen. Det innebærer at også kostnadene vil regnskapsføres på administrasjonen. En slik sentralisert modell vil synliggjøre en større del av kommunens faktiske administrative utgifter, enn om administrative oppgaver blir desentralisert, og utført av ansatte ute i enhetene som også ivaretar innbyggerrettede oppgaver.

Netto driftsutgifter til administrasjon og fellestjenester per innbygger i Orkland og sammenlignbare kommuner



Kilde: KOSTRA

## Utgifter til administrasjon i Orkland kommune har økt med 11,6 MNOK, tilsvarende 16 prosent, siden 2022

### Administrasjonsutgifter, 2024

91  
MNOK

Utgifter per  
innbygger 4 842 kr

Brutto økning  
2022-24 16,4 %

Deflatorjustert  
økning 2022-24 6,1 %

### Årsverk til administrasjon

2023 56

2024 58

2025 55

### Utgifter per tjeneste, 2024

|                            |           |
|----------------------------|-----------|
| Kommunedirektør            | 8,4 MNOK  |
| Org. og utvikling          | 5,7 MNOK  |
| IT                         | 22,4 MNOK |
| HR og Lønn                 | 13 MNOK   |
| Arkiv og servicekontor     | 12,3 MNOK |
| Andre fellestjenester      | 7,5 MNOK  |
| Økonomi                    | 16,8 MNOK |
| Tillitsvalgte og lærlinger | 4,8 MNOK  |

Orkland kommune brukte om lag 91 mill. kr. til administrasjon i 2024. Dette tilsvarer ca. 4 842 kr. per innbygger, og utgjør om lag fem prosent av kommunens netto driftsutgifter i året.

De siste tre årene har administrasjonsutgiftene økt med om lag 12,8 mill. kr., noe som tilsvarer en økning på 16 prosent. Dersom vi korrigerer for lønns- og prisvekst i kommunesektoren (kommunal deflator), så brukte Orkland kommune 6 prosent mer ressurser på administrasjon i 2024 enn i 2022.

Den største delen av utgiftene i administrasjonen går til lønn og andre bemanningsrelaterte utgifter (pensjon, arbeidsgiveravgift, overtid). Det meste av ressursbruken i administrasjonen er knyttet til ansattes arbeid. I tillegg kommer noe utgifter til lisenser. Utgifter til lønn har økt mest de siste to årene, med en økning på 7 mill. kr. Justert for lønns- og prisvekst innebærer det en økning på om lag 3 prosent. Noe av lønnsøkningen kan forklares med at administrasjonen har ansatt personer med høyskoleutdanning når ansatte med videregåendeutdanning har sluttet.

I tillegg til lønn, regnskapsføres utgifter til lisenser på fellessystemer i administrasjonen. Dette kan blant annet være HR- og lønssystemer som brukes av hele kommuneorganisasjonen, samt Teams- og Microsoftlisenser. Utgifter til slike lisenser har økt med nær 30 prosent, fra 7,3 til 9,4 mil. kr. fra 2022 til 2024.

Noe av de administrative utgiftene fordeles regnskapsteknisk til andre avdelinger. Dette gjelder blant annet administrativ ressursbruk til selvkosttjenester, samt at noe stabstjenester omposteres til andre tjenestekområder på slutten av regnskapsåret. Disse omposteringene utgjorde om lag 7 mill. kr. i 2024, men er ikke hensyntatt i denne fremstillingen. Det gir et noe høyere utgiftsnivå i denne fremstillingen, enn det som fremkommer i KOSTRA.

## Kommunikasjon og digitalisering/virksomhetsstyring er direkte underlagt organisasjonssjefen, og økte utgifter de siste årene skyldes primært lønnsvekst

### Administrasjonsutgifter, 2024

5,7  
MNOK

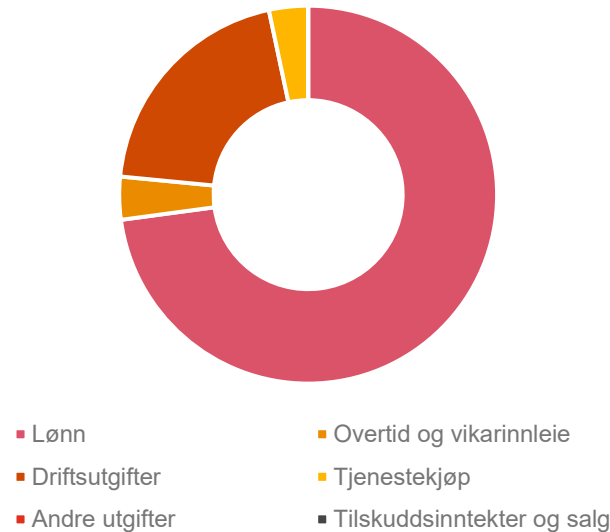
Brutto økning  
2022-24 24,6 %

Deflatorjustert  
økning 2022-24 13,5 %

### Ansatte, per juni 2025

|                                     | Ansatte | ÅV |
|-------------------------------------|---------|----|
| Kommunikasjon                       | 3       | 3  |
| Digitalisering / virksomhetsstyring | 2       | 2  |
| Leder                               | 1       | 1  |
| Ledelse                             |         |    |
| Antall ledere                       | 1       |    |
| Ansatte per leder                   | 5       |    |

### Utgiftsfordeling, 2024



Stabsenheten Organisasjon og utvikling samler alle administrative funksjoner utenom økonomi/regnskap. Stabsenheten ledes av organisasjonssjef, og består i tillegg av ansatte med ansvar for digitalisering og kommunikasjon.

Under Stabsenhet Organisasjon og utvikling ligger tre avdelinger:

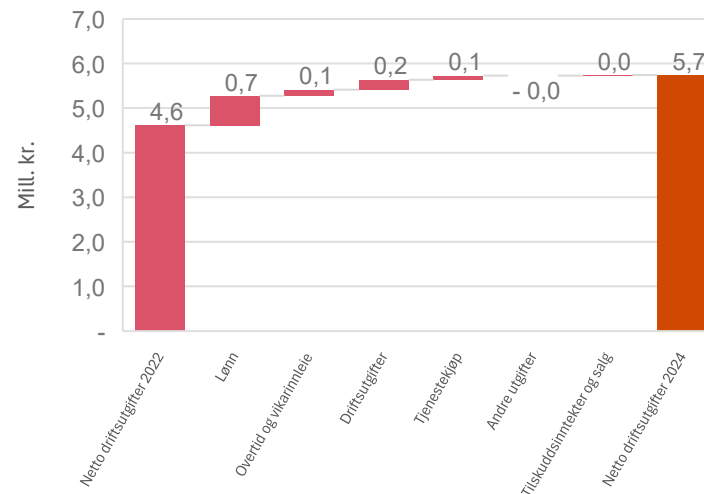
- IT
- HR og lønn
- Arkiv og servicekontor

Organisasjon og utvikling hadde utgifter på om lag 5,7 mill. kr. I 2024, noe som var en økning på nær 25 prosent fra 2022. Den største økningen har kommet fra lønn. Avdelingen har imidlertid gått gjennom flere endringer de senere årene, noe som også har ført til endringer i bemanningen, og kan forklare endringer i lønnsutgiftene.

Den største delen av utgiftene i Organisasjon og utvikling går til lønn. I tillegg dekker avdelingen en del fellesutgifter til hele sentraladministrasjonen, blant annet knyttet til annonser og markedsføring, samt tilgang til tidsskrifter. Dette bidrar til å trekke driftsutgiftene opp, selv om det også er andre avdelinger som drar nytte av disse utgiftene.

Økningen i lønnsutgifter fra 2022 til 2024 kan blant annet forklares med at enkelte stillinger i Organisasjon og utviklings sto vakante deler av 2022. Dette bidro til lavere lønnsutgifter enn normalt dette året.

### Utgiftsutvikling per kostnadspost, 2022-2024



## IT-avdelingen er preget av et driftsfokus og utfordringer knyttet til desentraliserte ansvarsområder

### Administrasjonsutgifter, 2024

22,4  
MNOK

Brutto økning  
2022-24 16 %

Deflatorjustert  
økning 2022-24 5,9 %

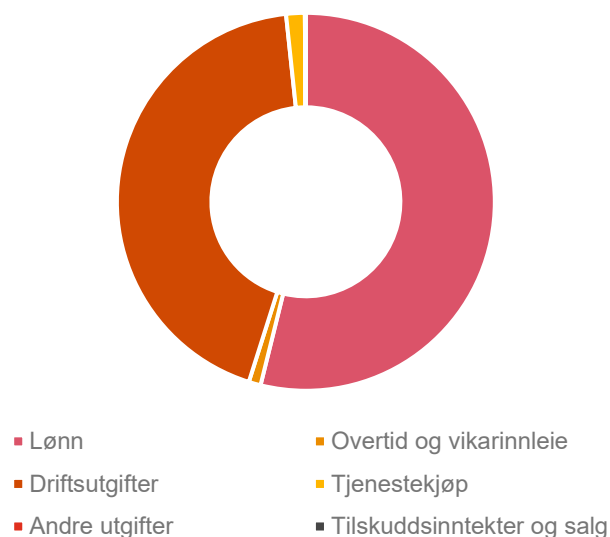
### Ansatte, per juni 2025

|              | Ansatte | ÅV  |
|--------------|---------|-----|
| IT, sentralt | 9       | 8,5 |
| IT, Meldal   | 1       | 1   |
| IT, Lensvik  | 1       | 1   |
| Leder        | 1       | 1   |

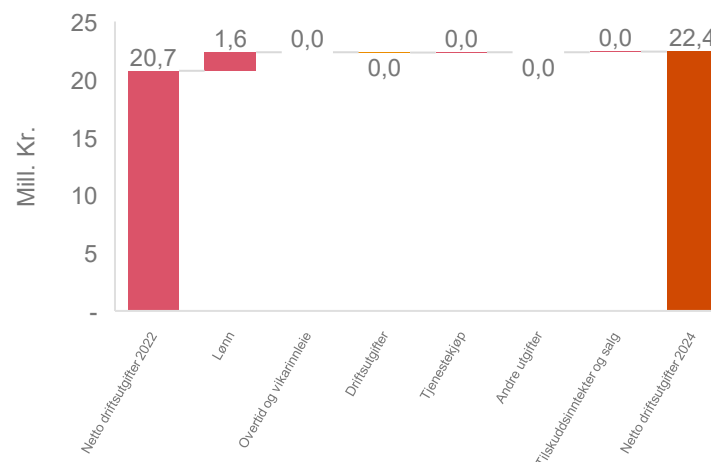
### Ledelse

|                   |    |
|-------------------|----|
| Antall ledere     | 1  |
| Ansatte per leder | 11 |

### Utgiftsfordeling, 2024



### Utgiftsutvikling per kostnadspost, 2022-2024



IT-avdelingen har ansvar for:

- Drift og forvaltning av all kommunal IT-infrastruktur, inkludert nettverk, infrastruktur og PC-er
- Drift av sentrale og lokale fagsystemer
- Ansvar for informasjonssikkerhet og personvern
- IT-rådgivning og støtte til enhetene, inkludert bistand i bruk av lokale fagsystemer
- Ansvar for strategisk IT-utvikling

Ressursbruk i IT-avdelingen er i stor grad bundet opp i løpende driftsoppgaver, noe som begrenser fokus på andre ansvarsområder. Avdelingen fungerer også som driftsansvarlig og rådgiver i prosjekter. Det varierer hvor mye avdelingen er involvert, men i noen prosjekter kreves det kontinuerlig oppfølging av noen dedikerte ressurser.

Avdelingen opplever begrensninger fordi ansvaret for IT-kompetanse og beslutninger er desentralisert til enhetslederne. Det er stor variasjon i enhetsledernes kompetanse på IT, og IT-ansatte opplever at tema som informasjonssikkerhet og risikovurderinger ikke alltid blir godt nok ivarettatt. Avdelingen har mindre etablerte samarbeidsrutiner med enhetene enn de andre støtteressursene i administrasjonen. De involveres i noen grad i anskaffelser, men ansvaret for system og kjøp av lisenser ligger hos de respektive enhetslederne. Dette har i noen tilfeller ført til utfordringer med koordinering og overlappende systemer.

### Kostnadsanalyse

- De samlede driftsutgiftene som dekker felles IT-tjenester for hele kommunen inkluderer årlige kostnader til lisenser for fellessystemer på omtrent 6 millioner kroner. Dette er en utgiftspost som avdelingen selv har liten mulighet til å påvirke.
- I tillegg utgjør service-drift og vedlikeholdsavtaler 1,5 millioner i året.
- Lønn til ansatte har steget med 1,6 millioner kroner siden 2022, noe som tilsvarer en vekst på 15,6 prosent.

## Avdeling for HR og lønn er i utvikling og arbeidsoppgaver og ansvarsområder er i ferd med å sette seg

### Administrasjonsutgifter, 2024

13  
MNOK

Brutto økning  
2022-24 37,8 %

Deflatorjustert  
økning 2022-24 25,6 %

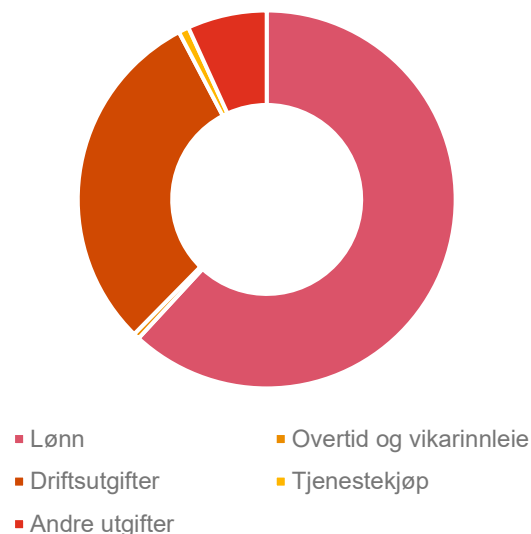
### Ansatte, per juni 2025

|       | Ansatte | ÅV  |
|-------|---------|-----|
| Lønn  | 4       | 3,4 |
| HR    | 3       | 3   |
| Leder | 1       | 1   |

### Ledelse

|                   |   |
|-------------------|---|
| Antall ledere     | 1 |
| Ansatte per leder | 7 |

### Utgiftsfordeling, 2024



HR og lønn har en felles avdelingsleder og har dermed et bredt spekter av ansvarsområder. Lønn har ansvar for lønn, refusjoner, pensjon, sykefravær og fraværsoversikter.

HR-avdelingen har ansvar for opplæringskontor, administrative oppgaver knyttet til IT, HRM og Visma Tid og Webrecruiter, internkontroller HMS, inkluderende arbeidsliv, lederstøtte innen lovverk og retningslinjer, bidrar i endringsprosesser, organisasjonsutvikling og dialog med tillitsvalgte.

Enhetene har tildelt en HR-rådgiver som er hovedkontakt for sine sektorområder. De har ansvar for støtte til oppgaver knyttet til arbeidsforhold, bistår enhetsledere til rekruttering, støtte i personalsaker.

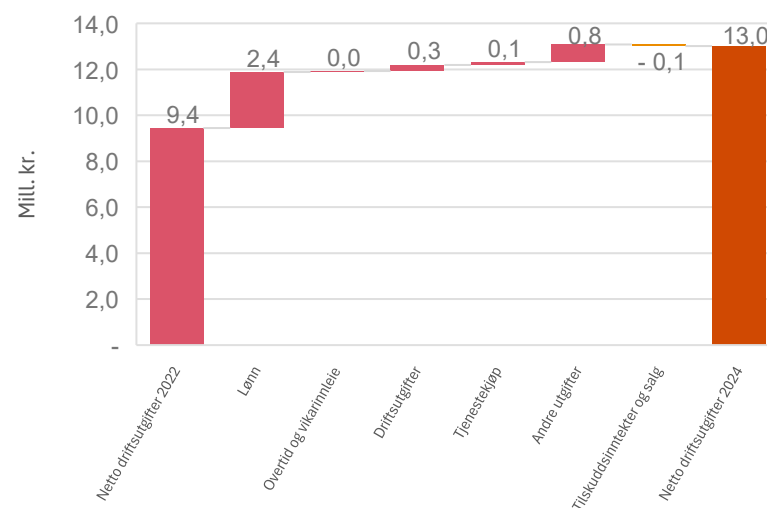
Ressursene brukes på både operative HR-oppgaver og utvikling av rutiner og prosedyrer. Støtten til mindre saker er redusert, samtidig som det er en kontinuerlig oppgave å stille krav til klare prioriteringer og forventningsavklaringer for å forme kommunens HR-avdeling. Endringer i oppgaver, ansvar og prioriteringer vurderes som virkemidler for å tilpasse ressursbruken.

Som en forlengelse av dette så jobber HR med å gi ansvaret til den enkelte avdeling også heller bidra inn som støtte. I forbindelse med dette arbeides det med å utarbeide gode rutiner og prosedyrer som ledere kan støtte seg på.

### Kostnadsanalyse

- Kostnadsvekst drevet av høyere utgifter knyttet til økt bemanning. Dette skyldes at avdelingen har fått tilført 3,4 årsverk fra økonomiavdelingen i forbindelse med sammenlåing av lønn og HR i 2024.

### Utgiftsutvikling per kostnadspost, 2022-2024



## Arkiv og servicekontor har en bred oppgaveportefølje, og tilgjengeligheten utløser mange henvendelser

### Administrasjonsutgifter, 2024

12,3  
MNOK

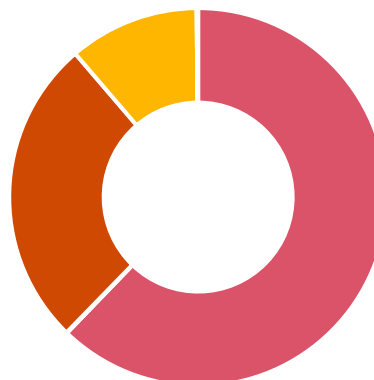
Brutto økning  
2022-24 11 %

Deflatorjustert  
økning 2022-24 1,3 %

### Ansatte, per juni 2025

|                   | Ansatte | ÅV |
|-------------------|---------|----|
| Servicekontor     | 4       | 4  |
| Arkiv             | 5       | 5  |
| Leder             | 1       | 1  |
| Ledelse           |         |    |
| Antall ledere     | 1       |    |
| Ansatte per leder | 9       |    |

### Utgiftsfordeling, 2024



■ Lønn  
■ Driftsutgifter  
■ Andre utgifter  
■ Overtid og vikarinneleie  
■ Tjenestekjøp  
■ Tilskuddsinntekter og salg

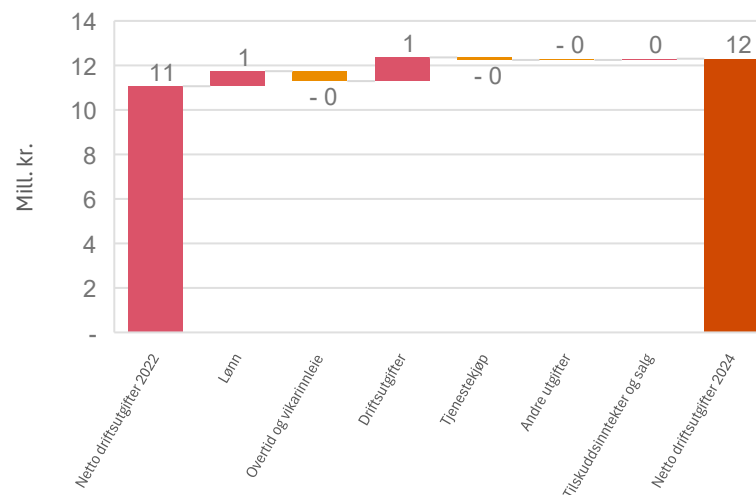
Arkiv og servicekontor har en felles avdelingsleder, i tillegg til at avdelingen nylig har ansatt en person som skal ha fagansvaret for arkiv.

Avdelingen for arkiv og servicekontor har ansvar for:

- Kommunens arkivering
- Drift av sentralbord og skranke
- Administrative oppgaver
  - Utvalgssekretærfunksjoner
  - Politiske utvalg og råd
  - Saksbehandling av salg- og sjenkebevilgning
  - Tilgangsstyring i Altinn.

Avdelingen mottar flere henvendelser daglig, fra personer som har avtaler i kommunen, som ønsker å ha kontakt med ansatte i kommunen, eller spørsmål knyttet til kommunale aktiviteter. Sentralbordet får også flere henvendelser via telefon og skranke som ikke er direkte knyttet til avdelingens ansvarsområder, men som binder opp ansattes tid. Tilgangen til sentralbord og skranke fungerer i praksis som en primær kontaktflate for publikum når andre kanaler eller kontaktpunkter ikke dekker deres behov.

### Utgiftsutvikling per kostnadspost, 2022-2024



### Kostnadsanalyse

- Kommunen har avvirket servicekontoret i Lensvik, Meldal og Snillfjord og beskriver at de ikke har fått noe negativ tilbakemelding fra publikum knyttet til dette. Som en resultat er utgifter redusert med 1,9 millioner kroner som er overført til servicekontoret i Orkanger.
- Det er en økning i driftsutgifter som ser ut til å være knyttet til høyere lisenskostnader, og en engangsutgift for kontingenter.

## Enhet for kultur og idrett har et lavt lederspenn, små fagmiljø og fragmentert ansvarsområder

### Administrasjonsutgifter, 2024

35,3  
MNOK

Brutto økning  
2022-24 22,8 %

Deflatorjustert  
økning 2022-24 11,9 %

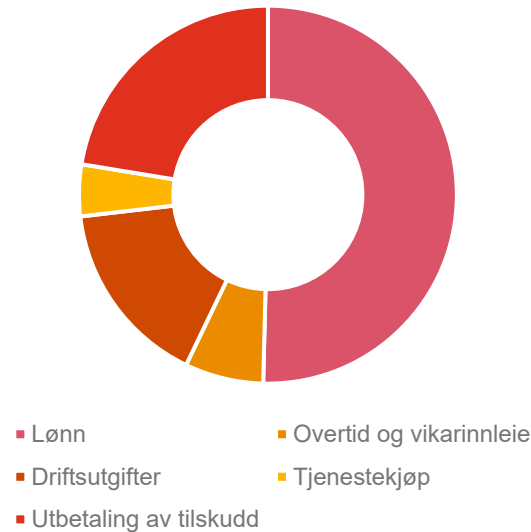
### Ansatte, per juni 2025

|                | Ansatte | ÅV   |
|----------------|---------|------|
| Bibilotek      | 6       | 3,95 |
| Frivillighet   | 4       | 3,5  |
| Kulturskole    | 21      | 8,9  |
| Ung i Orkland  | 1       | 1    |
| Kultur, felles | 2       | 1    |
| Leder          | 5       | 5    |

### Ledelse

|                   |     |
|-------------------|-----|
| Antall ledere     | 6   |
| Ansatte per leder | 6,5 |

### Utgiftsfordeling, 2024

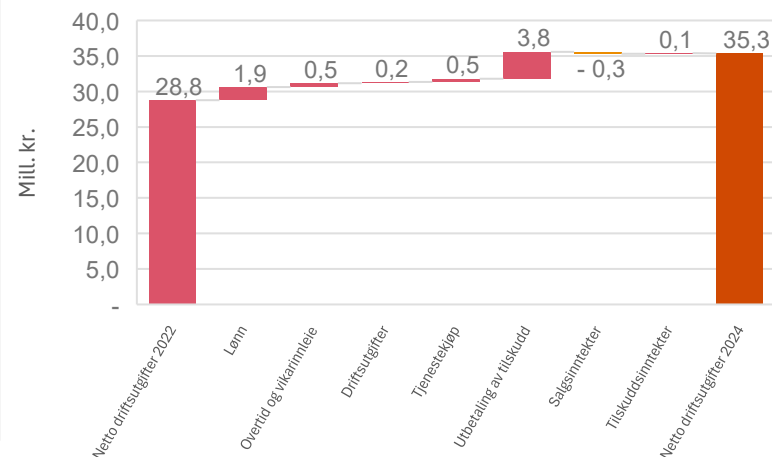


Kulturavdelingen hadde utgifter på om lag 35,3 mill. kr i 2024. Dette er en økning på nær 23 prosent fra 2022. Den største økningen kommer fra utbetaling av tilskudd.

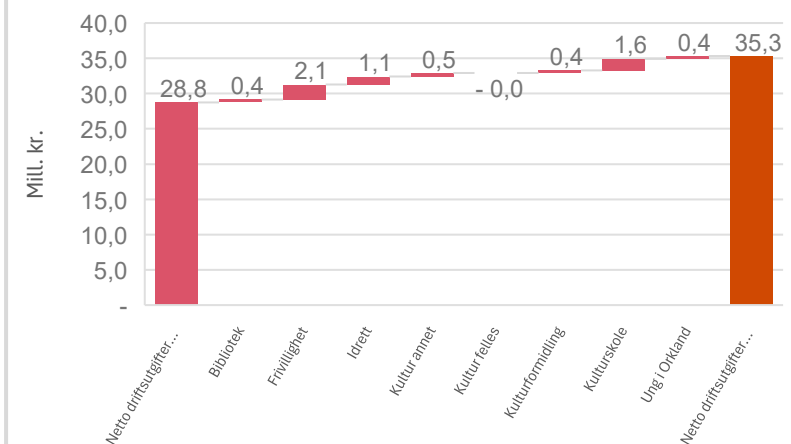
Lønn og utbetaling av tilskudd utgjør de største delene av utgiftene til kulturenheten. Ettersom enheten både tildeler tilskudd for kultur og idrett, er det ikke unaturlig at dette utgjør en stor del av utgiftsbildet.

Avdelingen har et høyt antall mindre stillinger, som naturlig fører til økt tid til administrasjon, tross lavt lederspenn.

### Utgiftsutvikling per kostnadspost, 2022-2024



### Utgiftsutvikling per koststed, 2022-2024



## Kultur og idrett

Kulturavdelingen består av tre avdelinger: bibliotek, kulturskole og ung i Orkland.

### Bibliotek

Biblioteket i Orkland kommune har i dag tre avdelinger på tre ulike lokasjoner – Orkanger, Løkken Verk og Lenvik. Avdelingsleder har ansvaret for følgende hovedoppgaver

- Drift av kommunens bibliotektilbud
- Drift av skrankevakt på bibliotek
- Planlegge og gjennomføre arrangement
- Koordinering av prosjekter som er i samråd med fylkesbiblioteket
- Systemansvar

### Kulturskole

Kulturskolen har 31 ansatte, og er den største delen av kultur og idrett, men likevel er antall årsverk betydelig lavere på grunn av mange små stillinger. Dette fører naturlig til mer administrativ arbeid for leder, samtidig som rekruttering blir mer tidkrevende da ansatte har spesialkompetanse innenfor ulike felt og sammensetning av kompetanse kan være unik og vanskelig å erstatte.

Hovedoppgaven til avdelingen er drift av kulturskolen i kommunen. Avdelingsleder har 30% undervisningsplikt og 70% administrativt arbeid. I tillegg har avdelingen to inspektører som bidrar med administrativ arbeid og støtte i den daglige driften.

### Ung i Orkland

Avdelingen har få ansatte, men har et bredt spenn med ansvarsoppgaver som skal følges opp og koordineres. Ansatte har tett kontakt med ungdom i kommunen, er nært utfordringene som oppstår og har en viktig rolle i forebyggende arbeid i kommunen. Avdelingen har likevel i dag ikke et stort fagmiljø å støtte seg på.

Avdelingens hovedoppgaver er:

- Ansvar for to kommunale ungdomsklubber (Orkanger og Krogstadøra)
- Samarbeid med frivilligheten for å skape tilbud for ungdom
- Koordinator for Orkland ungdomsråd
- Fritidstilbud i skoleferier
- UKM
- Kontakt med Bufdir
- Forebyggende arbeid, samarbeid med SLT

I tillegg til ansvarsområder som faller under disse avdelingene, har kulturenheten også ansvar for kulturarv, idrett og frivilligheten. Dette er det enhetsleders som i dag håndterer med bistand fra avdelingslederne.

Avdelingen har også en ressurs som har ansvar for kulturformidling som i hovedsak håndterer alt knyttet til kino, scene og tildeling av tilskudd.



## Økte lisenskostnader til felles IT-systemer står for tilnærmet hele utgiftsøkningen i økonomitjenesten fra 2022 til 2024

### Administrasjonsutgifter, 2024

16,8  
MNOK

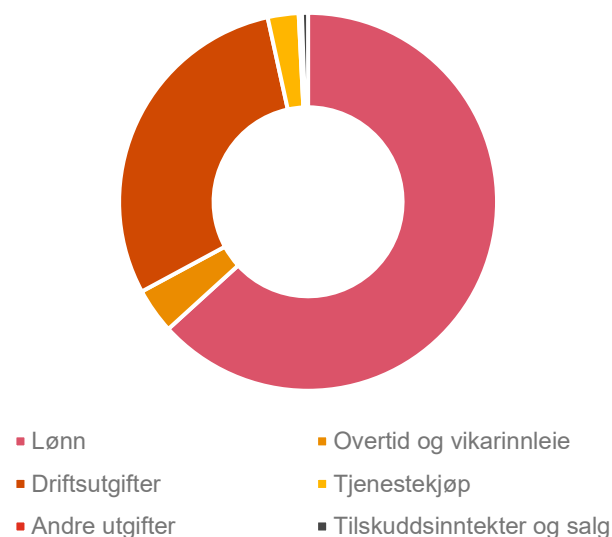
Brutto økning  
2022-24 27,6 %

Deflatorjustert  
økning 2022-24 16,3 %

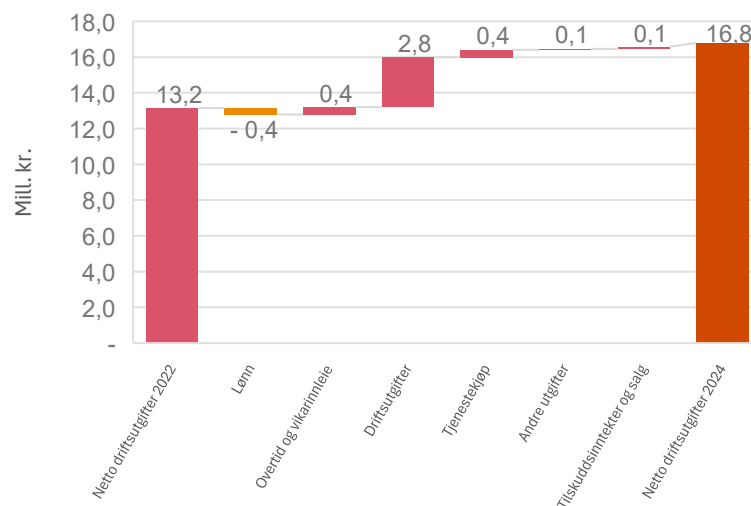
### Ansatte, per juni 2025

|                        | Ansatte | ÅV  |
|------------------------|---------|-----|
| Regnskap               | 7       | 6,5 |
| Økonomi-<br>rådgivning | 5       | 5   |
| Leder                  | 2       | 2   |
| Ledelse                |         |     |
| Antall ledere          | 2       |     |
| Ansatte per leder      | 6       |     |

### Utgiftsfordeling, 2024



### Utgiftsutvikling per kostnadspost, 2022-2024



Økonomiavdelingen er delt inn i to primære ansvarsområder: økonomirådgivning og regnskap. Økonomirådgivningen består av ansatte med ansvar for bistand til ledere med budsjett- og innkjøpsansvar, mens regnskap har ansvaret for oppgaver knyttet til regnskapsføring, og finansforvaltning. Hovedoppgavene i denne avdelingen er:

- Økonomistyring
- Økonomisk rådgivning
- Finansforvaltning
- Budsjettarbeid
- Årsregnskap
- Rapportering
- Innkjøpsstøtte
- Opplæring i økonomiområdet.

Avdelingen har egne økonomirådgivere som har dedikert ansvar for å følge opp og bistå enhetsledere i økonomistyringen. Dette innebærer blant annet bistand til utarbeidelse av kvartalsrapporter, og i budsjettprosessen. Rådgiverne opparbeider seg kompetanse på ulike sektorer, og kan slik gi tilpasset rådgivning til de fagområdene de følger opp.

Regnskapsavdelingen har blant annet ansvar for inn- og utgående faktura, ajourføring av regnskapet, samt innkreving av utestående fordringer.

Økonomiavdelingen hadde om lag 16,8 mill. kr. i utgifter i 2024, og en utgiftsvekst på 27 prosent siden 2022. Utgiftsveksten skyldes i all hovedsak økte driftsutgifter, knyttet til lisenskostnader. Dette alene står for om lag 1,5 mill. kr. av utgiftsveksten i perioden. Lønnsutgiftene har gått svakt ned, selv før vi tar høyde for lønns- og prisvekst. Avdelingen har overført 3,4 årsverk til HR og lønn siden 2024, som har bidratt til å holde lønnsnivået nede.

## Andre fellestjenester består av kommunalsjefene og deres stabsressurser

### Administrasjonsutgifter, 2024

7,5  
MNOK

Brutto økning  
2022-24 - 12 %

Deflatorjustert  
økning 2022-24 - 19,3 %

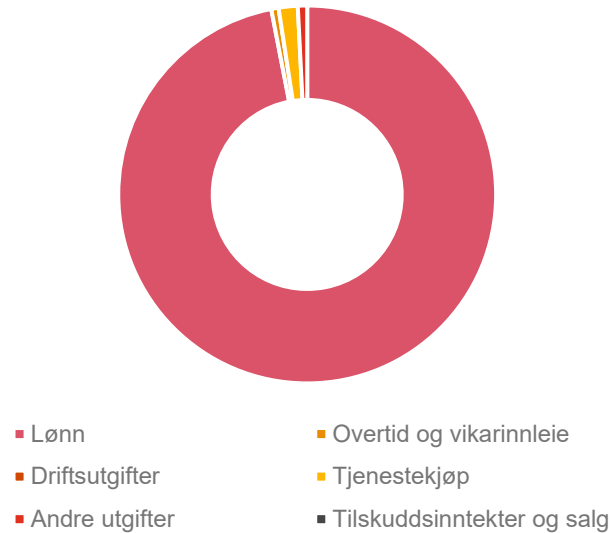
### Ansatte, per juni 2025

|          | Ansatte | ÅV  |
|----------|---------|-----|
| Oppvekst | 4       | 3,8 |
| Helse    | 2       | 2   |
| Samfunn  | 2       | 2   |

### Ledelse

|                   |   |
|-------------------|---|
| Antall ledere     | 0 |
| Ansatte per leder | 0 |

### Utgiftsfordeling, 2024



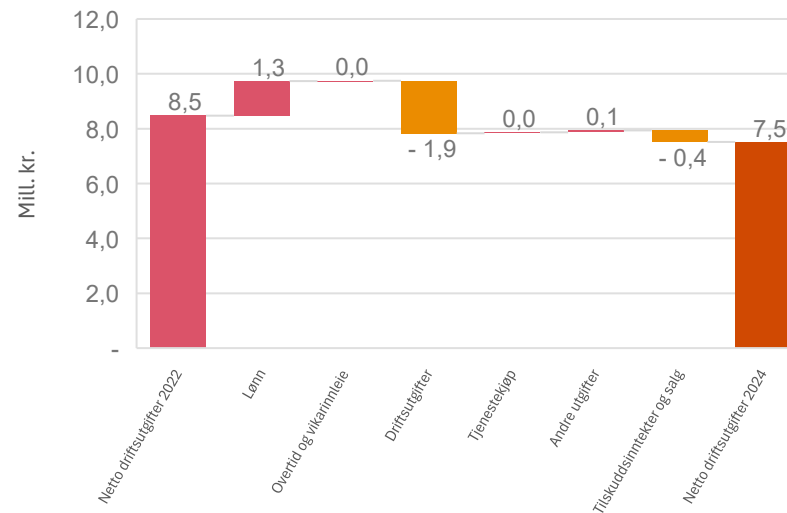
Andre fellestjenester består av kommunalsjefene, samt rådgiver som sitter nær kommunalsjef i stab:

- Oppvekst
- Helse
- Samfunn

Disse ressursene er ikke en del av den administrative organiseringen, men lønn og andre utgifter knyttet til disse ressursene regnskapsføres under administrasjonens regnskapsområde.

Lønn utgjør tilnærmet hele kostnadsbasen på dette regnskapsområdet. Utover lønn ble det også ført en inntekt på «annet forbruksmateriell og tjenester» på 1,7 mill. kr. i 2024. Dette er en engangsinntekt, men påvirker regnskapet for dette koststedet for 2024, og forklarer nedgangen i netto driftsutgifter fra 2022 til 2024.

### Utgiftsutvikling per kostnadspost, 2022-2024



## Økte driftsutgifter og bortfall av tilskuddsinntekter gir en økning i utgiftene under kommunedirektørens regnskap

### Administrasjonsutgifter, 2024

8,4  
MNOK

Brutto økning  
2022-24 31,2 %

Deflatorjustert  
økning 2022-24 19,5 %

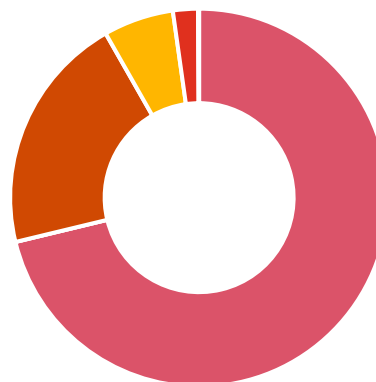
### Ansatte, per juni 2025

|               | Ansatte | ÅV |
|---------------|---------|----|
| Kommunedir.   | 1       | 1  |
| Annen fagstab | 4       | 4  |

### Ledelse

|                   |   |
|-------------------|---|
| Antall ledere     | 3 |
| Ansatte per leder | - |

### Utgiftsfordeling, 2024



■ Lønn  
■ Driftsutgifter  
■ Andre utgifter  
■ Overtid og vikarinneleie  
■ Tjenestekjøp  
■ Tilskuddsinntekter og salg

I Orkland kommunes regnskap er kommunedirektøren skilt ut som eget koststed. I tillegg til kommunedirektørens lønn, kostnadsføres ressurser som er direkte underlagt kommunedirektør, og som ikke er tilknyttet andre deler av sentraladministrasjonen. Dette er:

- Beredskapssjef
- Næringssjef
- Juridisk rådgiver
- Politisk sekretariat

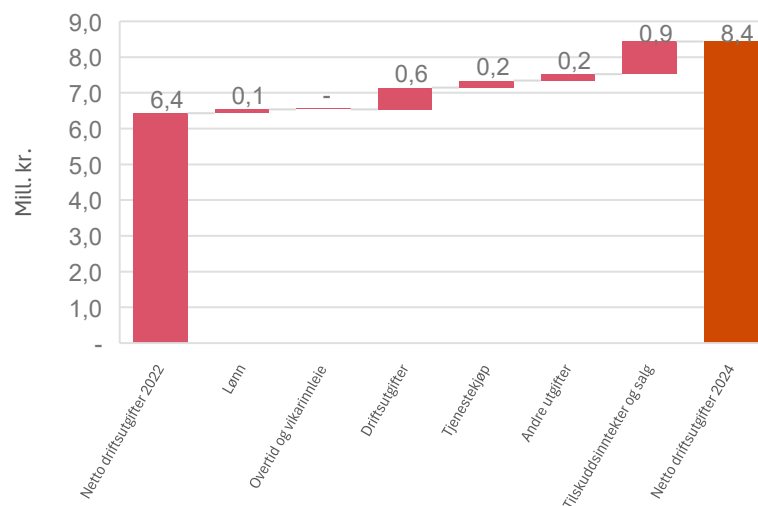
I tillegg til kommunedirektørene, har to av disse lederstillinger i Orkland kommune knyttet til deres faglige rolle, men uten egne ansatte.

Utgiftene på dette området består i hovedsak av lønn, og lønnsutgiftene har ikke endret seg fra 2022 til 2024. Korrigert for lønns- og prisvekst gir dette en realnedgang i lønnsutgiftene de siste tre årene.

Årsaken til at regnskapsområdet har en økning i netto utgifter de siste tre årene skyldes i all hovedsak av bortfall av tilskuddsinntekter. Orkland kommune hadde inntekter gjennom refusjon fra andre kommuner på om lag 900.000 kr. i 2022, som kommunen ikke fikk i 2024.

Utover dette har også driftsutgifter som føres på kommunedirektørområdet økt. På dette området er det lere mindre kostnadsposter på påvirker økningen, uten at det er noen bestemte kostnadsposter som driver økningen.

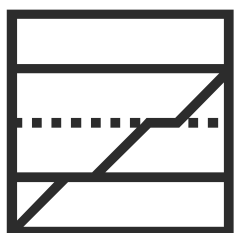
### Utgiftsutvikling per kostnadspost, 2022-2024





Vurderinger og anbefalinger for veien videre

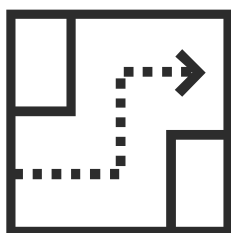
## PwC anbefaler Orkland kommune å jobbe videre med å styrke administrasjonen på fem områder



### Dagens ressursbruk og økonomi

Orkland kommune driver sin administrasjon på en effektiv måte, sammenlignet med andre

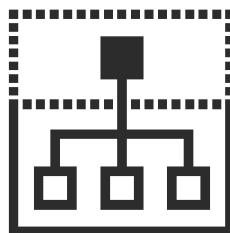
- Høyere utgifter fordi en større del av det faktiske administrative arbeidet utgiftsføres som administrasjon



### Ledelse, strategi og utvikling

Styrke kapasiteten til strategisk utvikling av kommunen:

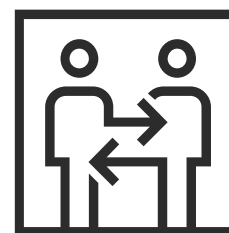
- Økt frekvens og struktur på det strategiske arbeidet i toppledelsen
- Inkludere strategisk arbeid i den daglige ledelsen
- Sikre utviklingskapasitet i enhetene



### Organisasjonsstruktur

Det er behov for å:

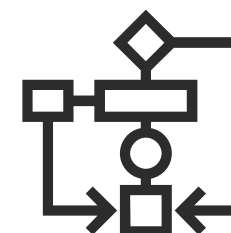
- Justere organisering og organisatorisk plassering av kulturenheten
- Undersøke muligheten for mer effektiv ressursbruk gjennom interkommunale samarbeid



### Samhandling og kompetanse

Det er behov for å:

- Sikre at HR- og økonomirådgiverne fortsatt kan følge opp enhetene på en god måte
- Styrke graden av strategisk støtte til enhetene fra IT og digitalisering



### Arbeidsprosesser

Det er rom for å tenke annerledes om organisering og innhold i servicekontoret

Det er behov for videreutvikling av budsjettprosessen som strategisk verktøy

On- og offboarding bør standardiseres og forbedres

## Økonomi

## Ledelse, strategi og utvikling

## Organisasjonsstruktur

## Samhandling/kompetanse

## Arbeidsprosesser

## Sentralisering av kommunens administrative ressurser skaper gode fagmiljøer, og utviklingskraft

### Sentralisert administrasjon synliggjør alle utgifter i regnskapet

Det er PwCs inntrykk at Orkland kommune har god effekt av å samle de administrative oppgavene i kommunen i sentraladministrasjonen. Dette gir kommunen en god mulighet til å etablere administrative fagmiljøer og bemanne med ulik kompetanse for å ivareta bredden av de administrative oppgavene kommunen har ansvar for.

Selv om Orkland kommune har høyere administrasjonsutgifter i KOSTRA enn sammenlignbare kommuner, er det også sannsynlig at Orkland kommune synliggjør en større del av sine faktiske utgifter til administrative oppgaver, enn kommunene vi sammenligner med. Både oppgaver og ansatte er samlet sentralt, og utgifter til disse ressursene synliggjøres under administrasjonen i regnskapet. Dersom de administrative oppgavene i større grad hadde vært lagt til hver enkelt enhet, ville de i større grad blitt «skjult» under regnskapet for hver enhet. Vi kan derfor ikke konkludere med at Orkland kommune bruke mer penger enn andre kommuner på administrasjon, selv om KOTSRA-tallene gir dette inntrykket.

Ved å samle administrative oppgaver og ressurser sentralt kan Orkland kommune styrke kvaliteten på det administrative arbeidet, samtidig som ansatte i innbyggerrettede tjenester kan prioritere tjenesteyting.

Et tegn på at den sentrale administrasjonen fungerer etter hensikten er at øvrige enheter har få egne administrative og merkantilt ansatte. Det gir en indikasjon på at den støtten de får sentralt dekker behovet ute i enhetene.



### Sentralisering av de administrative ressursene skaper fagmiljøer, og gir bedre mulighet for å bemanne med tilpasset kompetanse

Ved å samle de administrative oppgavene til sentraladministrasjonen, vil den enkelte administrativt ansatte kunne ivareta den samme oppgaven for flere enheter. Det kan gi mer effektiv oppgaveutførelse ved at ansatte kan ha ansvar for færre oppgaver, i større volum, enn om oppgaven hadde blitt løst på hver enhet, eller hvert tjenesteområde.

Det gir også bedre kvalitet ved at Orkland kommune i større grad kan bemanne administrasjonen med spesialister med fagkompetanse på ulike områder. I en desentralisert modell vil kommunen i større grad være avhengig av generalister i alle administrative roller.



### Tilgang til administrativ kapasitet gir bedre forutsetninger for å drive utvikling

I årene etter kommunesammenslåingen har Orkland brukt mye administrativ kapasitet til å jobbe med felles kultur, samt samordning av rutiner, systemer og arbeidsprosesser. Kapasiteten i administrasjonen har vært avgjørende for en god kommunesammenslåing. I årene som kommer kan denne kapasiteten benyttes til å jobbe med nødvendig utvikling og omstilling av kommunens tjenester. Store fagmiljøer i sentraladministrasjonen kan gi Orkland kommune nødvendig utviklingskraft.



### En sentralisert administrasjon krever forutsigbarhet og samhandling for å fungere

Større organisatorisk avstand mellom ledere/ansatte og administrative ressurser krever gode rutiner og arbeidsprosesser for å fungere godt. Orkland kommune har jobbet godt med dette på flere områder, mens det fremdeles er behov for å styrke kommunen på andre områder.

## Økonomi

## Ledelse, strategi og utvikling

## Organisasjonsstruktur

## Samhandling/kompetanse

## Arbeidsprosesser

## Gjennomgående behov for å frigjøre kapasitet og kompetanse til strategi og utvikling

Strategi og utvikling er tema i ledermøter på ulike nivåer i Orkland kommune. I kommunedirektørens ledergruppe følger disse møtene en fast agenda, som sikrer at både pågående saker, og forventede saker som vil komme i fremtiden blir håndtert. I de ukentlige møtene er det forsøkt å skille mellom drift og strategi, men strategiske saker får ofte mindre plass fordi det er ønskelig med raske beslutninger og effektiv møtegjennomføring. Ledergruppen har også årlige strategisamlinger som omtales som positive, men flere gir uttrykk for at slike samlinger skulle vært gjennomført oftere for å dekke behovet for strategiarbeid. Kommunedirektørens ledergruppe etterlyser arenaer og kapasitet til å jobbe med strategi. Ledergruppa trekker imidlertid også frem at kommunen har mange parallelle utviklingsprosjekter gående som både tar, og konkurrerer om oppmerksomheten. Bedre tid til strategisk arbeid bør også bidra til tydeligere prioriteringer av kommunens utviklingsarbeid, for å unngå for mange prosesser som går parallelt.

I enhetene brukes kvartalsrapportering og budsjettprosesser til strategisk refleksjon, men ofte brukes det mer tid på å vurdere resultatene i rapporteringen, heller enn å vurdere utvikling fremover i disse sammenhengene.

### Det er rom for flere møtepunkter for arbeid med strategi gjennom året

Ledergruppa etterlyser mer tid til strategiarbeid for å sikre at også kommunens langsiktige utviklingsbehov blir ivarettatt. Det kan være relevant å utvide antall møtepunkter ledergruppa har i året for å jobbe med strategi og utvikling. Samtidig er det viktig at det strategiske arbeidet møter et behov i kommunen.

Dersom ledergruppa ønsker å utvide antall møtepunkter for å jobbe med strategi, kan det være aktuelt å knytte disse møtepunktene opp mot andre viktige prosesser i løpet av året:

- Sentrale aktiviteter i budsjettprosessen
- Tertialrapporter til politisk ledelse

I tillegg til å finne de riktige arenaene for strategiarbeid, kan det også være nødvendig å sikre at rammene for arbeidet gir lar ledergruppa jobbe effektivt.

### Det er behov for å finne måter å ta inn strategi og utvikling i det daglige arbeidet

Det er viktig at strategisk utviklingsarbeid ikke er noe som kun gjøres noen ganger i året. Det er viktig å ha rom for å ta opp tema og behov løpende gjennom året, og at arbeid med strategisk utvikling er noe som følges opp i det daglige.

I tillegg til faste møtepunkter for arbeid med strategi, kan det være mulig å finne nye måter å innarbeide strategisk utviklingsarbeid i det daglige:

- Utvide ledermøter en gang i måneden
- Dedikert tid i eksisterende møter til arbeid med strategi og utvikling

Ledergruppa har mange utviklingsinitiativ pågående parallelt. Dette kan påvirke gjennomføringsevnen ved hvert initiativ. Ved å innføre et system for porteføljestyring kan det bli enklere for ledergruppa å holde oversikt over pågående utviklingsarbeid, og prioritere de tiltakene som er ventet å gi best effekt. Dette kan også effektivisere oppfølgingen av utviklingsarbeidet i de ukentlige ledermøtene.

### Utviklingsarbeidet må ivaretas der utviklingen skjer

Gjennomføring av utviklingsprosjekter må i hovedsak gjennomføres av nøkkelpersoner i de enhetene som skal innføre tiltakene.

I det praktiske utviklingsarbeidet er det derfor behov for å frigjøre tid hos ansatte i de ulike tjenestene til å gjennomføre utviklingsprosjekter.

Sentraladministrasjonen bør kunne tilby støtte til disse ressursene, enten gjennom kompetanseheving i prosjektgjennomføring og utviklingsarbeid, eller ved å stille med prosjektlederkapasitet eller prosjektstøtte.

Økonomi

Ledelse, strategi og utvikling

Organisasjonsstruktur

Samhandling/kompetanse

Arbeidsprosesser

## Det er behov for å vurdere organiseringen av kultur og idrett

I den nåværende organisasjonsstrukturen er kulturenheten direkte underlagt kommunedirektøren. Enhetsleder for kultur og idrett har ansvaret for tre avdelinger, hver ledet av en egen avdelingsleder: Kulturskole, Bibliotek og Ung i Orkland. I tillegg ligger ansvaret for kulturformidling, scene og kino hos enhetslederen, samt kulturforvaltning og idrett. Til tross for at enheten er direkte plassert under kommunedirektøren, er ikke enhetslederen medlem av kommunedirektørens ledergruppe.

Den eksisterende strukturen gir opphav til en rekke utfordringer som kan påvirke enhetens tjenesteleveranser.

- Organisering direkte under kommunedirektøren gir i praksis lang avstand til neste ledernivå. Kommunedirektøren har lite kapasitet til å følge opp enhetsleder og enhetens arbeid. Det gir lite styring av kulturtjenestene. At én enhet har «direktelinje» inn til kommunedirektøren, mens andre må gå via sin kommunalsjef, kan også gi kulturenheten større uformell innflytelse enn andre enhetsledere har. Dette vil være uheldig.
- Ansatte i kultur og idrett opplever at de har få andre enn egen leder å rådføre seg hos, da terskelen for å ta opp saker med kommunedirektøren på neste ledernivå er svært høy
- Kulturenhetens samarbeid med øvrige enheter er begrenset. Flere enheter savner et tettere samarbeid med kulturtjenestene. Det gjelder blant annet fra barne- og familietjeneste i etablering av tilbud til sårbare barn og unge, eller koordinering av frivilligheten i samarbeid med helse- og omsorgstjenestene

Dagens organisering av kulturtjenestene skaper både stor avstand oppover i organisasjonen, når neste ledernivå er kommunedirektøren, og lite koordinering og samarbeid med de øvrige enhetene i Orkland kommune.

### Orkland kommune bør sette tydelige mål for hvordan organiseringen kan styrke kultur og idrett

Dagens organisering av kultur og idrett fører til stor avstand opp til neste ledernivå, og svak koordinering med andre deler av kommuneorganisasjonen.

Vår anbefaling er at Orkland kommune jobber videre med hvordan kultur og idrett bør organiseres i fremtiden. I dette arbeidet bør kommunen:

- Sette designkriterier for hva organiseringen av kultur og idrett skal bidra til
- Utarbeide ulike løsninger for organisering, som lar kommunen vurdere styrker og svakheter ved forskjellige alternativer

### God prosess og involvering av ansatte er kritisk for å lykkes med omorganisering

Det er viktig at leder og ansatte i kultur og idrett blir involvert i arbeidet med hvordan kultur og idrett kan organiseres. Ansatte bør få mulighet til å påvirke sin arbeidsplass, samtidig som involvering i prosessen også kan bidra til bedre forståelse for eventuelle endringer som kommer ut av prosessen.

## Økonomi

## Ledelse, strategi og utvikling

## Organisasjonsstruktur

## Samhandling/kompetanse

## Arbeidsprosesser

## Interkommunalt samarbeid kan gi bedre kvalitet og mer effektiv ressursutnyttelse innenfor enkelte områder

Interkommunalt samarbeid kan være en løsning for å skape fagmiljøer og stordriftsfordeler i tjenestene. Ofte vil effekten av et interkommunalt samarbeid være bedre tjenestekvalitet gjennom blant annet:

- Bedre tilgang til kompetanse
- Større og mer robuste fagmiljøer
- Bedre muligheter til å etablere rutiner og strukturer rundt oppgaveløsingen

Interkommunalt samarbeid kan også gi stordriftsfordeler, og slik bidra til lavere utgifter til oppgaveløsingen. I realiteten er det imidlertid få eksempler på interkommunale samarbeid som har bidratt til lavere utgifter i kommunene. Ofte utløses samarbeidet av at kommunen ikke klarer å utføre oppgaven på en god nok måte selv, og samarbeid med andre kommuner bidrar til at kommunen kan opprettholde eller styrke kvaliteten i tjenesten.

Interkommunalt samarbeid egner seg for oppgaver som krever begrenset eller ingen fysisk tilstedeværelse i kommunen, og der det er lite variasjon mellom kommunene i hvordan oppgaven skal utføres. Det er flere slike oppgaver i kommuneadministrasjonen. I Orkland kommune er det tre områder som er utpekt av lederne og ansatte som aktuelle for interkommunalt samarbeid:

- Arkiv
- Innkjøp og anskaffelser
- Lønn

For Orkland vil også valg av samarbeidspartnere påvirke kommunens effekt av et interkommunalt samarbeid. Det er viktig at samarbeidet gir en gevinst for kommunen gjennom bedre tilgang til kompetanse, og bedre utnyttelse av ressurser. Orkland kommune undersøker blant annet mulighetene for et tettere samarbeid med Værnesregionen. Samarbeid med andre kommuner med lik størrelse kan gi bedre måloppnåelse enn samarbeid med små kommuner.

Ved inngåelse av interkommunale samarbeid må Orkland kommune fremdeles sette av ressurser til styring og oppfølging av tjenestene kommunen samarbeider om.



### Interkommunalt samarbeid om arkivtjenester

Arkiv er i all hovedsak en digital tjeneste i kommunal sektor, og alle kommuner er underlagt de samme kravene til arkivering. Et interkommunalt samarbeid om arkiv kan blant annet være bedre rustet til å ta i bruk kunstig intelligens i arkiveringen, enn det Orkland kommune er i stand til på egenhånd.

Et interkommunalt samarbeid må sikre at Orkland kommunes ansatte har tilgang til støtte i spørsmål om arkivering. I tillegg bør kommunens saksbehandlingssystemer integreres mot arkivsystemet der det er mulig.



### Interkommunalt samarbeid om innkjøp og anskaffelser

Orkland kommune har nylig ansatt en innkjøpsrådgiver som skal bistå enhetene i innkjøpsprosesser. Kompetanse på anskaffelser kan ha stor betydning for at Orkland kommune får utnyttet de mulighetene som ligger i anskaffelsesregelverket for å få kjøpt gode produkter og tjenester til riktig pris. Interkommunalt samarbeid kan bidra til:

- Felles rammeavtaler
- Bedre systemer for oppfølging av avtaler
- Bedre anskaffelsesprosesser gjennom utnyttelse av de mulighetene som ligger i anskaffelsesregelverket



### Interkommunalt samarbeid om lønn

En større lønnsfunksjon vil kunne ha bedre muligheter til å utvikle systemer og standarder for kontroll og utbetaling av lønn, og innføre automatiserte prosesser i en størst mulig del av lønnskjøringen.

For Orkland kommune kan et interkommunalt samarbeid om lønn gi bedre mulighet for utvikling og forbedring av arbeidsprosesser enn kommunen klarer på egenhånd. Dette kan også gi bedre støtte til kommunens egne kontrolloppgaver, som fremdeles må ligge lokalt i de enhetene ansatte jobber.

## HR- og økonomi-rådgiverne er avgjørende for at en sentralisert administrasjon fungerer godt

Rådgivning innen økonomi og HR er kritiske støttefunksjoner som bistår enhetsledere og kommunalsjefer i deres daglige aktiviteter. Hver rådgiver har ansvar for sin sektor i kommune. Dette sikrer at lederne har dedikerte støtteressurser innenfor HR og økonomi, som gir støtte både for strategiske og operative oppgaver. Støtten er i stor grad etterspørselsstyrt, og rådgiverne beskriver å være tilgjengelige, kompetente og løsningsorienterte. De deltar aktivt i ledermøter for å beholde innsikt i hva som skjer innenfor sektoren de har ansvar for. Lederne rapporterer at de er fornøyde med bistanden de får innenfor økonomi og HR, og rådgiverne gir betydelig trygghet gjennom å avlaste lederne i komplekse prosesser.

*Innen økonomi* gir rådgiverne omfattende støtte i budsjettprosesser, økonomisk oppfølging og rapportering. De har utviklet prognoseverktøy og deltar aktivt i budsjettmøter og analyser. Eksempler inkluderer å gi innsikt i konsekvenser av omstillingsalternativer og bidra til å forstå økonomiske sammenhenger.

*Innen HR* bistår rådgiverne i personalsaker, sykefraværsoppfølging, rekruttering og arbeidsrettslige spørsmål. De fungerer som sparringspartnere og gir lederne trygghet i krevende situasjoner ved å utforme dokumentasjon og delta i viktige samtaler.

Til tross for den positive vurderingen av rådgivningstjenestene, finnes det noen utfordringer knyttet til effektiviteten og reaktiviteten i disse.

Det varierer noe hvilken støtte den enkelte leder får fra sin rådgiver. Dette henger blant annet sammen med personlige og kompetansemessige forskjeller mellom rådgiverne. I tillegg oppleves dagens verktøy for økonomisk styring som delvis utilstrekkelige, siden de primært baserer seg på historiske data og i liten grad integrerer fremtidige økonomiske forpliktelser. Det kan bidra til et ufullstendig bilde av den økonomiske situasjonen.

Innen sykefraværsoppfølging er det et behov for klarere strukturer, bedre verktøy, og mer aktiv deltakelse fra HR-rådgivere i dialogmøter og utforming av oppfølgingsplaner.

### Det er behov for periodiske kontaktpunkter for å sikre forbedret koordinering mellom enhetsledere og sentrale rådgivere

For å adressere disse utfordringene og videreutvikle rådgiverfunksjonen foreslår PwC å implementere strukturerte periodiske kontaktpunkter mellom rådgiverne og lederne for å bidra til å sikre konsistens, kontinuitet og forbedret koordinering.

Eksempler på slike prosesser er noe som kan knyttes til spesifikke prosesser som budsjettarbeid eller HR-saker.

- Årshjul knyttet til økonomistyring i enhetene
- Medarbeidersamtaler
- Sykefraværsoppfølging
- Rekrutteringsprosesser/Bemannings og kompetanseplan

### Utviklingskompetanse blir stadig viktigere i rådgiverrollen

Rådgiverrollen er i endring, med økt vekt på utviklingskompetanse – evnen til å forbedre prosesser, bruke data og drive endring. Dette gjør rollen som rådgiver endres til proaktive partnere som sammen med ledere utformer, standardiserer og digitaliserer rutiner, og raskt omsetter strategi og regelverk til effektive og etterlevelsesriktige arbeidsprosesser.

Eksempler på aktiviteter for å bygge utviklingskompetanse anbefales flere aktiviteter

- Gi rådgivere et tydelig forbedringsmandat i stillingsbeskrivelser, mål og årshjul.
- Gjennomfør kompetanseheving og etabler metoder og verktøy rådgivere kan benyttes seg av

### Utarbeidelse av gode prognoseverktøy vil kunne styrke økonomistyringen i enhetene

Økt digitalisering av dagens rådgivningsoppgaver kan også frigjøre tid og ressurser, og gi rom for å fokusere på mer fremoverrettet og strategisk arbeid. Det bør vurderes å utvikle bedre verktøy som gir mer presise og fremtidsrettede økonomiske styringssignaler, spesielt rettet mot enheter med komplekse behov. Ved å forsterke rådgivernes kapasitet og legge til rette for proaktiv støtte, kan man oppnå en mer helhetlig og effektiv støttefunksjon som dekker både de operative og strategiske behovene i organisasjonen.

Økonomi

Ledelse, strategi og utvikling

Organisasjonsstruktur

Samhandling/kompetanse

Arbeidsprosesser

## Flere ønsker bedre strategisk støtte i arbeid med IT og digitalisering

IT-funksjonen i Orkland kommune er i dag sterkt driftsorientert. Det gir lite kapasitet til strategi og utvikling. IT-sjefen og andre ledere etterlyser et strategisk løft, fordi lederrollen oppleves for driftsnær og med for lite utviklingskompetanse.

Digitaliseringsrådgiveren flyttes fra organisasjon og utvikling til IT. Dette skaper bekymring for at digitalisering blir nedprioritert til fordel for operativ drift. IT har ansvar for den tekniske plattformen, men ikke systemansvaret for fagsystemene. Det ligger hos enhetslederne. Resultatet er fragmentering, overlapp og risiko for manglende innkjøpskompetanse. Det finnes rutiner for å involvere IT, men de følges ikke alltid. Dette svekker også evnen til å sikre informasjonssikkerhet og personvern. Kommunalsjefer og enhetsledere ønsker bedre IT-støtte, tydeligere ansvar og større tilstedeværelse – og peker på oppgaver som kunne vært løst mer kostnadseffektivt sentralt. Det bredt uttrykte behovet for et strategisk løft i IT-funksjonen understrekes av flere faktorer:

### *Manglende strategisk kapasitet*

En dreining mot mer strategisk utvikling er nødvendig for å drive digitaliseringsprosjekter og styre digitaliseringsretningen i kommunen.

### *Fragmentert ansvar og svak systemstyring*

Den manglende koordinering og overlapp i systemansvar kan medføre ineffektivitet og det er behov for klarere prosedyrer for IT-involvering som sikrer både effektivitet og sikkerhet.

### *Behov for sentralisering og profesjonalisering*

Mange enhetsledere bruker betydelig tid på oppgaver som kunne vært bedre håndtert gjennom sentralisering. Bedre IT-støtte i form av stedlig tilstedeværelse kunne redusert disse ineffektivitetene.

### *Digitalisering uten struktur*

Selv om det finnes teknologi, er det manglende evne til å realisere potensialet fra denne. Nye systemer gir ofte økt arbeidsbyrde i stedet for å levere ønskede gevinster. Det finnes for eksempel en digitaliseringsgruppe og en KI-gruppe, men begge har utfordringer med igangsettelse og prioritering av prosjekter.

### **Det er potensial for å forbedre IT funksjonens effektivitet og strategiske kapasitet**

Gjennom en målrettet og styrket IT-struktur kan Orkland bedre utnytte fordelene med teknologi og gi enhetslederne den nødvendige støtten for effektiv oppgavegjennomføring. PwC foreslår realisering av følgende tiltak:

#### **Styrking av IT sin rolle ved systemvalg og innføring**

IT bør bidra mer aktivt i helhetstenkning, fra behovsvurdering og prosjektledelse til teknisk innføring og tilpasning av arbeidsprosesser. Dette inkluderer integrering mot andre kommunale systemer og vurdering av potensielle anskaffelsesbehov innenfor eksisterende systemstruktur.

#### **Sentralisere ansvaret for personvern og sikkerhet til IT avdelingen.**

IT burde ta en større ansvar for å bistå enhetene med informasjonssikkerhet og veiledning utover ren teknisk drift.

#### **Standardisering og sentralisering av gjentakende prosesser**

Effektivisering og reduksjon av administrative byrder kan oppnås gjennom sentralisering av onboarding, fakturahåndtering og systemanskaffelser. Dette krever tydeligere ansvar og struktur fra IT-støtte.

#### **Interkommunalt samarbeid**

Vurder et samarbeid med Værnesregionen for IT for å styrke kompetanse og kapasitet, spesielt innen drift og personvern.

## Det er et potensial for å forbedre on- og offboardingsprosesser

### On- og offboardingsprosess

I dag ligger ansvaret for onboarding hos den enkelte enhetsleder, samtidig som flere støttefunksjoner (HR, IT, arkiv og økonomi) er involvert. Nødvendige aksjoner er uklare og prosessen er lite standardisert. Kritiske elementer som brukerkonto og e-post, PC, systemtilganger samt nøkler/adgangskort blir ofte forsinket fordi det mangler en samlet oversikt over oppgaver, frister og eierskap. Opplæring i sentrale IT-systemer og en tydelig introduksjon til kommunen er ikke definert som en fast del av løpet. Ved offboarding finnes det heller ikke en felles sjekkliste for å stenge tilganger, si opp lisenser og sikre retur av utstyr, noe som forsterker sårbarheten. Mye av kunnskapen er taus og knyttet til enkeltpersoner, og praktiske forhold som adgangskort og nøkkelrutiner skaper ekstra friksjon.

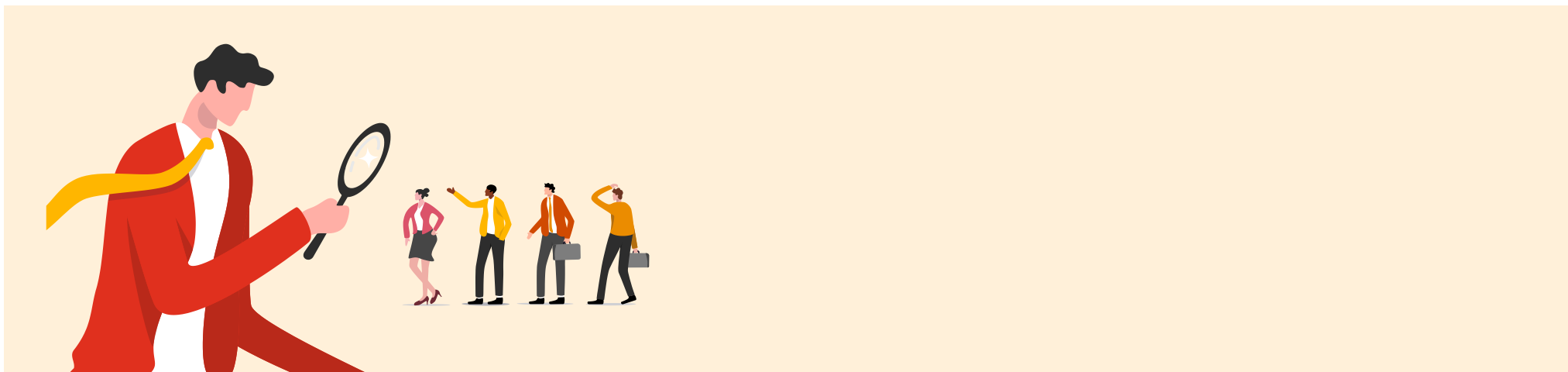
Konsekvensen er en treg og uforutsigbar oppstart for nyansatte, lavere produktivitet de første ukene og unødvendig merarbeid for støttefunksjonene. Ulik praksis mellom enheter gir manglende sporbarhet og etterlevelse, og svekker kvaliteten i personalprosessene. Når tilganger ikke avsluttes i tide ved slutt, øker risikoen for brudd på informasjonssikkerhet og personvern, samtidig som kommunen kan pådra seg unødvendige kostnader ved at lisenser og abonnementer blir stående. Opplevelsen av uklarhet og forsinkelser skaper frustrasjon i organisasjonen.

### Prosedyrer bør standardiseres og sentraliseres i størst mulig grad

Uten standardiserte prosesser kan det være vanskelig å opprettholde en høy, jevn kvalitet og effektivitet i prosessene. Kommunen bør utvikle klare, definerte sjekklister for både onboarding og offboarding av ansatte. Dette vil bidra til å skape forutsigbarhet, bedre organisasjon og sikre en høyere standard på personalprosessene.

Kommunen bør først kartlegge hele onboardingsløpet sammen med HR, IT, arkiv, økonomi og enhetsledere for å avklare hva som må være på plass før dag 1 og i uke 1–4. Basert på kartleggingen etableres tydelige roller og ansvar, minimumskrav for «klar dag 1», samt enkle, felles rutiner og sjekklister. Gjør sjekklistene tilgjengelige i en HR-/serviceportal med automatiske bestillinger og påminnelser. Det anbefales å starte med pilot i noen enheter og juster før utrulling i hele kommunen. Tilsvarende metodikk brukes for offboarding.

*Kommunen har de siste månedene startet et arbeid med onboardingsprosessen. Våre funn og anbefalinger er ment å støtte og forsterke dette.*



Økonomi

Ledelse, strategi og utvikling

Organisasjonsstruktur

Samhandling/kompetanse

Arbeidsprosesser

## En annen innretning av servicekontorets oppgaver kunne gitt bedre ressursbruk

Servicekontoret har over tid fått utvidet sin oppgaveportefølje. I tillegg til innbyggerkontakt, håndterer kontoret i dag blant annet skjenkebevillinger, utvalgssekretariat for politiske utvalg og råd, tilgangsstyring i Altinn, on- og offboarding av ansatte samt henvendelser fra NAV og andre tjenester. Samtidig kan utvidelsen av servicekontorfunksjoner sees i sammenheng med at behovet for direktekontakt med kommunens innbyggere blir lavere. Stadig flere innbyggere kan benytte seg av digitale kanaler for å få informasjon, eller i kommunikasjon med kommunen. Det har skapt kapasitet ved servicekontoret til å ivareta andre oppgaver kommunen har ansvar for.

Orkland kommune har ansvar for at alle kommunens innbyggere kan komme i kontakt med kommunen. Når en stadig større andel av innbyggerne kan gjøre dette gjennom digitale kanaler, blir behovet for et eget bemannet servicekontor lavere. Ved å organisere innbyggerkontakten i Orkland kommune annerledes, kan dette også åpne for at servicekontorets andre oppgaver kan organiseres annerledes.

### Etablering av service- og innbyggertjenester ved bibliotekene kan gi økt tilgang for de som ikke kan håndtere digitale kanaler

I dag er servicekontoret plassert på Orkanger, og personer som trenger å oppsøke kommunen fysisk for spørsmål og bistand må reise til Orkanger for å få hjelp. Et mulig alternativ til å ha innbyggerkontaktfunksjonen på rådhuset, er å legge den til bibliotekene. Bibliotekene er tilgjengelige flere steder i kommunen, som styrker tilgangen fysiske til innbyggertjenester for de som trenger det.

Et slikt tiltak ha enda større ved at møtebooking og kommunale skjema gjøres digitalt.

### Andre oppgaver ved servicekontoret kan legges til andre tjenesteområder

Dersom servicekontorets utadrettede tjenester flyttes, åpner det for at kommunens øvrige oppgaver som i dag ligger til arkiv og servicekontoret kan organiseres annerledes.

Arkivtjenester kan i større grad utføres gjennom interkommunalt samarbeid. De øvrige oppgavene må Orkland kommune gjøre en vurdering av hvor hører best hjemme i organisasjonen.



Opptre med integritet



Utgjøre en forskjell



Bry oss



Jobbe sammen



Utfordre og tenke nytt

